

# KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Strategian toteuttaminen ja strateginen tavoite  
julkisen terveydenhuollon organisaation yksikössä

Aila Kokko

Liiketalouden opinnäytetyö  
Julkishallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Tradenomi (AMK)

TORNIO 2012

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2 Tiedonkeruu .....	7
1.3 Tutkimusote .....	8
2 JULKINEN TERVEYDENHUOLTO .....	9
2.1 Terveystieteiden tutkimuskeskus .....	9
2.2 Julkisen terveydenhuollon haasteet .....	9
2.3 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri .....	11
3 TUOTTAVUUS KUNNALLISISSA PALVELUISSA .....	12
3.1 Tuloksellisuus .....	12
3.3 Tuottavuus .....	13
3.4 Tuottavuuden lähikäsitteet .....	15
3.5 THL ja benchmarking .....	16
3.6 DRG-järjestelmään perustuva tuottavuuden mittaus .....	18
4 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN .....	19
4.1 Viestintä .....	19
4.2 Esimiehen rooli .....	21
4.3 Strategian toteuttaminen ja toteutuminen .....	23
4.4 Henkilökunta yhdessä toteuttaa strategiaa .....	24
5 STRATEGINEN TAVOITE JA SEN MITTAAMINEN .....	25
5.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	25
5.2 Aineiston keräys .....	25
5.3 Tulokset .....	25
5.4 Tulosten tarkastelua .....	26
5.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	28
6.1 Strategian toteuttaminen .....	28
6.2 Strategisen tavoitteen toteuttaminen lisätä tuottavuutta ja sen mittaaminen .....	28
6.3 Kehittämisehdotukset .....	29

6.4 Pohdintaa .....	29
LÄHTEET .....	31
KUVAT .....	37
LIITE 1 .....	38
LIITE 2 .....	39

## TIIVISTELMÄ

Kokko, Aila 2012. Strategian toteuttaminen ja strateginen tavoite julkisen terveydenhuollon yksikössä. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 39.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten julkisen terveydenhuollon organisaation strategia tulee osaksi organisaation yksikön arjen toimintaa. Toisena tavoitteena on tutkia, miten organisaation yksiköissä esimiehet toteuttavat strategista tavoitetta parantaa tuottavuutta ja miten he mittaavat tavoitteen onnistumista. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Strategian toteuttamista tarkasteltiin alan kirjallisuuden kautta ja tuottavuudesta suoritettiin kysely organisaation yhden vastualueen esimiehille. Työssä on perehdytty julkista terveydenhuoltoa säätelevään lainsäädäntöön sekä laajaan sähköiseen materiaalin julkisen sektorin tuottavuudesta.

Strategiaa toteutuu organisaation arjen toiminnassa. Yksikössä haasteena on luoda selvä yhteys organisaation strategiasta oman yksikön jokapäiväiseen työhön, sillä jokainen yksikkö johtaa strategiasta omat tavoitteet toiminnalleen. Tämä tehtävä on esimiehen vastuulla ja hänen on tärkeä saada yksikön työntekijät mukaan toteuttamaan strategiaa. Se edellyttää esimieheltä osallistavaa johtamista ja hyvää vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä yksikössä.

Julkinen terveydenhuolto on haasteiden edessä väestön ikääntymisen, kysynnän kasvun, työvoimapulan ja kuntien heikentyneen taloudellisen tilanteen vuoksi. Palvelujen turvaamiseksi tarvitaan toimintojen tehostamista lisäämällä tuottavuutta. Jotta tuottavuutta voidaan parantaa, pitää kaikki siihen vaikuttavat tekijät tunnistaa. Yksiköiden esimiehillä on tietoa ja tunnuslukuja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä aineettomia resursseja, kuten henkilöstön osaamista tai työhyvinvointia, ei tutkimuksessa tuotu esille, vaikka ala on hyvin työvoimavaltaista. Kohdeorganisaation strategiassa nämä kuitenkin on huomioitu, vaikka tuottavuuden nostajana painotetaan teknologiaa.

Asiasanat: strategian toteuttaminen, tuottavuus, julkinen terveydenhuolto, mittaaminen.

## ABSTRACT

Kokko, Aila 2012. Implementation of strategy and strategic goals in a public health care unit. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 39.

The first objective of this thesis was to examine how organization strategy becomes part of the everyday operations in the case organization's units. The second objective was to examine how the management of the departments achieves strategic goals in order to improve productivity and how they measure their success in it. This thesis study was carried out as a qualitative research. Strategy implementation was examined through the literature of this strategy area. Productivity survey was carried out to the management of one unit in this public organization. For this thesis, I have studied the legislation that governs the public health care. I also studied a wide range of materials concerning productivity in the public sector.

The strategy actualizes itself in the everyday life of organizations. The biggest challenge is to make a clear connection between the strategy and the everyday work as every unit takes their own aims from the organization strategy. Creating this connection is in the responsibility of the management and it is important to make employees committed to implement the strategy. It requires collaborative management and good interaction and co-operation in the unit.

The public health care will face challenges due to aging population, growing health-care demand, labor shortage and weakening economic situation in municipalities. It is necessary to boost the processes to secure the services with increasing productivity. Further, it is necessary to recognize all the factors that impact on productivity to improve it. The management of the units has knowledge about these factors and statistics also. They did not mention intangible resources such as know-how or work welfare, as productivity factors although the field is highly labor-intensive. In this case organization these issues have been taken into account although there is emphasized as a factor increasing productivity.

Key words: strategy implementation, productivity, public health care, measure



## 1 JOHDANTO

Mika Kamensky kirjoittaa, että strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. Sana strategia tulee kreikan kielestä ja antiikin Kreikassa strategia liittyi sodankäyntiin ja sodan johtamisen taitoon. (2010, 13, 16.) Liike-elämään strategia tuli varsinaisesti toisen maailmansodan jälkeen. Yrityksen kasvoivat nopeasti ja taloutta seurattiin tarkemmin. Toimintaa suunniteltiin pidemmälle kuin vuosi eteenpäin. (Juuti & Luoma, 2009 16-17.) Juuti ja Luoma kirjoittavat, että tänä päivänä strategiaa löytyy kaikkialta, koska tämä johtamiskäsite on noussut niin merkittävään asemaan viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana (2009, 24). Myös julkinen organisaatio tarvitsee strategian, vaikka sen tavoite ei ole taloudellinen menestyminen kuten yrityksillä, vaan toiminnan tarkoitus on julkisen tehtävän tuloksellinen hoitaminen. Strategian avulla se pyrkii hyödyntämään liikkumavaransa perustehtävänsä, toimivaltansa ja käytettävissä olevien voimavarojen suhteen. (Määttä & Ojala 2000, 28, 35.) Strategian avulla julkinen organisaatio pystyy parantamaan toimintaansa, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä (Kamensky 2010, 17). Juuti ja Luoma ovat kiteyttäneet johtamistutkija Henry Mintzbergin ajatukset strategiasta. Strategiaa tarvitaan antamaan organisaatiolle suunta, joka vie sitä eteenpäin kohti sen tahtotilaa, visiota. Strategia yhtenäistää organisaation tekemistä ja yhdistää siellä toimivia ja tuo johdonmukaisuutta toimintaa. Lisäksi strategia rakentaa organisaation identiteettiä. (2009, 26–27.)

Strateginen suunnitelma on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma ja ulottuu yleensä useamman vuoden päähän. Strategian laatiminen on organisaation johdon vastuulla ja vaatii paljon asiantuntijuutta ja analyyseja toimintaympäristön muutosvoimista, sidosryhmien odotuksista että oman organisaation vahvuuksista ja kehittämiskohteista. (Kamensky 2010, 57, Raudasoja & Johansson, 2009 28.) Strategia rakennetaan tietyn mallin mukaan, mikä helpottaa sen suunnittelua ja toteutusta sekä yhteisen ymmärryksen muodostamista strategiasta. (Kamensky 2010, 53.) Strategia koostuu organisaation perustehtävästä, arvoista, visiosta sekä tavoitteista, joilla visio saavutetaan. Julkisen organisaation perustehtävä tulee yleensä lainsäädännöstä (esimerkiksi julkisten terveyspalveluiden järjestäminen) ja vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa. Arvot kuvaavat periaatteita, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila ja kertoo, mitä organisaatio aikoo saavuttaa pitkällä aikavälillä. Näiden perusteella asetetaan strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat

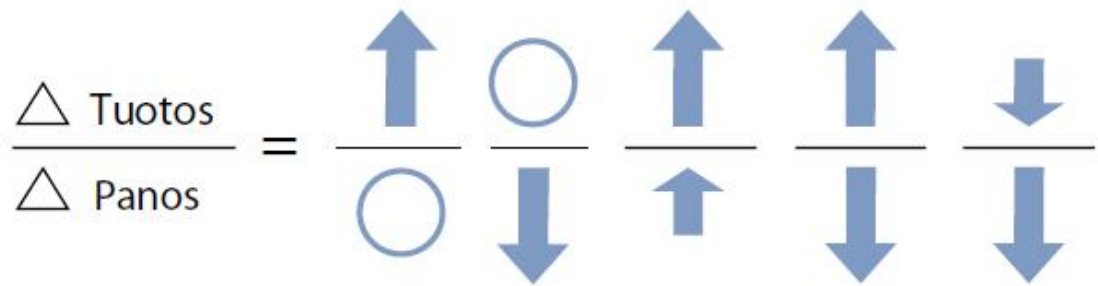
toimintaa ja tavoitteiden asettelua organisaation joka tasolla. (Kamensky 2010, 55, Raudasoja & Johansson, 2009 28, Vilkkumaa 2005, 22-24, 33.)

Strategiatyön toinen päävaihe suunnitelman tekemisen jälkeen on sen toteuttaminen. Toteuttamisella on monta rinnakkaista termiä, esimerkiksi jalkauttaminen tai maastouttaminen. Toteuttamisen tavoite on strategian näkyminen organisaation käytännön työssä. Esimiehen tehtävänä on organisaation strategian sekä muiden toimintaa ohjaavien tavoitteiden vieminen omaan työyhteisön arkeen. Näiden tavoitteiden toteutuminen yksikössä on myös esimiehen vastuulla. Työyhteisössä tulee olla yhteinen ymmärrys toiminnan tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista, joilla tavoitteisiin pyritään. Esimies toteuttaa strategiaa yksikössään yhteistoiminnassa henkilöstönsä kanssa. (Hämäläinen & Maula 2004, 40, Lindroos & Lohivesi 2010, 161, Kaistila 2005, 7.)

Julkinen terveydenhuolto on haasteiden edessä väestön ikääntymisen, kysynnän kasvun, työvoimapulan ja kuntien heikentyneen taloudellisen tilanteen vuoksi. Palvelujen turvaamiseksi tarvitaan toimintojen tehostamista lisäämällä tuottavuutta. (Valtiovarainministeriö 2011, 5.) Tuottavuus on yksi organisaation suorituskykyä kuvaavista käsitteistä, eli se kuvaa sitä, kuinka tehokasta tuotteiden ja palveluiden tuotanto on. Tuottavuus on suhdeluku, joka saadaan jakamalla tuotokset niiden aikaansaamiseksi käytetyillä panoksilla. Tuotoksia kuntien järjestämissä palveluissa ovat esimerkiksi potilaskäyntien määrä tai opetustuntien määrä. Panoksia ovat mm. henkilöstö, laitteet ja työtilat. (Valtiovarainministeriö 2011, 6.) Tuottavuus syntyy reaali-prosessissa eli käytännön tekemisessä, jossa tuotannontekijöistä tehdään suoritteita. Tuottavuuteen vaikuttavat panokset, tuotteen tai palvelun tuotantoprosessi sekä tuotokset. (Käpylä, 2008, 13–14.) Työn tuottavuutta mitataan tuotosten määrällä suhteessa käytettyyn työpanokseen. Kokonaistuottavuutta mitattaessa panokset muutetaan yhteismitallisiksi eli rahamääräiseksi (työn hinta, koneen käyttökustannus jne.) ja tätä summaa verrataan tuotoksen arvoon. (Käpylä, 2008, 14-15.) Tuottavuutta voidaan periaatteessa parantaa (kuva 1), jos

1. panos pysyy ennallaan, mutta tuotos kasvaa
2. panosten käyttö vähenee, mutta tuotos säilyy ennallaan
3. tuotos kasvaa enemmän kuin panosten käyttö
4. tuotos kasvaa, mutta panokset vähenevät
5. tuotos vähenee vähemmän kuin panokset (Valtiovarainministeriö 2011, 6).





**Kuva 1:** Miten vaikutetaan tuottavuuteen (Valtiovarainministeriö 2011,6.)

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mitä organisaation yksikössä tapahtuu sen jälkeen, kun uusi strategia julkistetaan. Miten organisaation strategiaa toteutetaan käytännössä? Mitä organisaation yksiköiden henkilöstön pitäisi tietää strategiasta? Toisena tavoitteena on selvittää, mitä tarkoittaa tuottavuus julkisen terveydenhuollon yksikön näkökulmasta. Miten tuottavuutta voidaan parantaa?

### 1.2 Tiedonkeruu

Opinnäytetyössäni tarkastellaan kirjallisuuden ja dokumenttien kautta strategian viemistä osaksi organisaation yksikön toimintaa, sekä selvitetään tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään, miten julkisen terveydenhuollon yksiköissä toteutetaan strategista tavoitetta parantaa tuottavuutta ja miten tavoitteissa onnistumista mitataan.

Tutkimuksen näkökulmana on julkisen organisaation yksikön ja yksikön henkilökunnan näkökulma. Opinnäytetyössä tarkastellaan julkisen organisaation strategian toteuttamista sekä julkisen organisaation strategisen tavoitteen parantaa tuottavuutta toteuttamista ja mittaamista. Tämä strateginen tavoite otettiin tutkimuskohteeksi, koska sille on kohdeorganisaation strategiassa asetettu selkeä numeerinen tavoite ja koska tuottavuusvaatimus on niin voimakkaasti esillä talouskeskusteluissa tällä hetkellä. Kysely kohdis-

tettiin yksiköiden esimiehille organisaation yhdellä vastuualueella. Opinnäytetyö ei ole toimeksianto.

### 1.3 Tutkimusote

Opinnäytetyöni edustaa laadullista tutkimusta. Hirsjärvi, Remes, Sajavaaran (2009,161) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoitteena ei ole minkään teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Jorma Kananen mukaan (2008, 24) laadullinen tutkimus pyrkii löydöksiin ilman tilastollisia tai määrellisiä keinoja käyttäen sanoja ja lauseita. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja syvälinen ymmärtäminen sekä mielekkään tulkinnan antaminen.

Opinnäytetyöni tutkimustyyppi on tapaustutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä, rajattua kokonaisuutta rajatussa ympäristössä, jota pyritään kuvaamaan ja selittämään kysymysten, miten ja miksi avulla. Tapaustutkimuksessa itse tapaus on kiinnostava, eikä tutkimuksella ole tavoitteena yleistettävyyttä.

## 2 JULKINEN TERVEYDENHUOLTO

### 2.1 Terveystenhuoltojärjestelmä

Kotikunnan on huolehdittava siitä, että henkilö saa sairastuessaan tarpeellisen hoidon. Perustuslain (11.6.1999/731, 19§) mukaan ”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystenpalvelut ja edistettävä väestön terveyttä”. Julkiset terveystenpalvelut jakautuvat perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Perusterveydenhuolto hoidetaan kuntien terveystenkeskuksissa. Kunnalla voi olla oma terveystenkeskus tai se voi olla useamman kunnan yhteinen. Kunta voi myös ostaa terveystenpalveluja muita kunnilta, järjestöiltä tai yksityissektorilta. Perusterveydenhuoltoon kuuluvat myös äitiys- ja lastenneuvolat, kouluterveydenhuolto, lääkinnällinen kuntoutus ja hammastenhuolto. Erikoissairaanhoidon on porrastetun terveydenhuoltojärjestelmän erikoislääkärijohtoinen toinen porras. Erikoissairaanhoidon kuuluu sairauksien tutkimuksen ja hoidon lisäksi myös ennaltaehkäisyä ja kuntoutusta. Erikoissairaanhoidon pääsy edellyttää lääkärin lähetettä, jollei kysymyksessä ole kiireellinen hoito. (Kansanterveyslaki 28.1.1972/66, Erikoissairaanhoidonlaki 1.12.1989/1062, Terveystenhuoltoonlaki 30.12.2010/1326.)

Julkisen terveydenhuollon järjestäminen on siis kuntien lakisääteinen velvollisuus, joka rahoitetaan pääasiassa verovaroilla. Valtio osallistuu kustannuksiin kunnille maksettavan valtionosuuden kautta, joka määräytyy kunnan asukasluvun, ikärakenteen ja muiden määrättyjen tekijöiden mukaan. Asiakkailta perittävillä maksuilla katettiin vuonna 2009 perusterveydenhuollosta 8 % ja erikoissairaanhoidosta 4 %. Kunnallisessa terveydenhuollossa on asiakasmaksuissa maksukatto ja vuonna 2012 se on 636 euroa, alle 18-vuotiaan lapsen maksut huomioidaan huoltajan maksukatossa. (Sosiaali- ja terveystenministeriö, 2011.)

### 2.2 Julkisen terveydenhuollon haasteet

Sosiaali- ja terveystenministeriön tiedotteen (212/2911) mukaan Suomen terveydenhuollon järjestelmä on menestynyt kansainvälisissä (OECD) vertailuissa. Saavutetut tulokset ovat hyvät ja tulokset on saatu aikaan kustannustehokkaasti verrattuna Suomen

kaltaisiin maihin. Vaikka tilanne on hyvä, terveydenhuolto on haasteiden edessä. Väestön ikääntyminen tulee lisäämään kysyntää ja erikoissairaanhoidon hoitomenetelmien kehittyminen lisää kysyntää ja nostaa kustannuksia. Suomen terveydenhuollon menot vuonna 2010 olivat 16 miljardia euroa, josta kuntien rahoitusosuus oli reilun kolmanneksen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012). Ikääntyminen tulee näkymään myös kilpailuna työvoimasta. Varsinkin terveydenhuolto on työvoimavaltaista. Alan työvoima on keskimääräistä iäkkäämpää, ja eläkkeelle siirtyvien määrä suuri, esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä lähimmän 10 vuoden aikana arvioidaan jäävän eläkkeelle lähes 24 % sairaanhoitajista ja osastonhoitajista ja ylilääkäreistä noin puolet (PPSHP/Henkilöstökertomus 2010).

Kuntien lakisääteiset velvoitteet ja tehtävät ovat laajat. Lakisääteisten palveluiden järjestäminen on työvoimavaltaista, kunnat työllistävät yli 400.000 henkilöä. Kuntaliiton tiedotteen mukaan kunta-ala kamppailee jo nyt nopean henkilöstön eläkepoistuman kanssa. Lähivuosina eläkkeelle jää n. 17.000 työntekijää vuosittain, ja vuoteen 2030 mennessä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalta eläkkeelle jää n. 60 % nykyisistä työntekijöistä. (Suomen kuntaliitto, 2011.)

Maailmantalouden heikko kehitys ja globalisaatio vaikuttavat elinkeinoelämän kautta kuntiin. Suomeen ulkomaankauppa on hiipunut ja euroalueen valtioiden velkakriisi hidastaa Suomen talouskasvua edelleen. Valtiontalouden sopeutustoimet vaikuttavat kuntiin valtionapujen jäädytyksinä ja sopeutuksina. (Suomen kuntaliitto, 2012.) Kunnat ja kuntayhtymät kattavat pääosan menoistaan veroilla ja valtionosuuksilla ja loput maksuilla ja myyntituloilla. Heikossa taloudellisessa tilanteessa olevalle kunnalle valtionosuus voi muodostaa tulopohjasta erittäin suuren osan. (Suomen kuntaliitto, 2012.) Tilastokeskuksen mukaan kuntien ja kuntayhtymien tilinpäätösarvotietojen perusteella kuntien taloustilanne heikkeni vuonna 2011. Kuntien toimintakate (toimintakulujen ja -tuottojen erotus) heikkeni enemmän kuin verotulot ja valtionosuudet kasvoivat. Kunnat ovat kattaneet tulorahoitusvajetta lainanotolla ja Tilastokeskuksen mukaan Manner-Suomen kunnilla oli vuonna 2011 lainaa keskimäärin 2085 e asukasta kohti, lisäystä edellisestä vuodesta on 129 e/asukas. (Tilastokeskus, 2012.)

Valtiovarainministeriön kunta- ja palvelurakennemuutos käynnistyi 2005. Tavoitteena on turvata kuntien vastuulla olevien palveluiden, esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden, järjestäminen elinvoimaisella ja toimintakykyisellä kuntarakenteella. Kunnal-

lishallinnon rakennetyöryhmä on tehnyt selvityksen tarkoituksenmukaisesta kunta- ja palvelurakenteesta maakunnittain. Pohjois-Pohjanmaan keskikuntakoko on noin 12 000 asukasta. Maakunnan itäisimmät osat ovat harvaanasuttuja ja välimatkat ovat pitkät. Väestökehitys vuoteen 2030 kunnissa vaihtelee Limingan + 58 %:sta yli 10 % väestöstään menettäviin (5 kuntaa). Taloudellisesti Pohjois-Pohjanmaa oli vuonna 2010 maan kolmanneksi heikoin maakunta. Pohjois-Pohjanmaan kunnat ovat lähes maan velkaimpia ja valtionosuudet muodostavat tulopohjasta yli 40 % 21 kunnassa 34:stä. Ratkaisuna palveluiden järjestämiseen ovat olleet kuntarakenteen, palvelurakenteen, tuotantotavan tai organisoinnin kehittäminen. Uudistuksen myötä on tapahtunut kuntaliitoksia tai muodostettu yhteistoiminta-alueita. (Valtiovarainministeriö, 2012.)

### 2.3 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään kuuluu 35 jäsenkuntaa. Jäsenkuntien yhteinen väestömäärä on lähes 400 000. Sairaanhoitopiiri on yksi viidestä yliopistollisesta sairaanhoitopiiristä, eli sen alueella toimii lääkärikoulutusta antava yliopisto. Valtakunnallisen tehtäväjaon mukaisesti yliopistolliset sairaanhoitopiirit vastaavat erityistason sairaanhoidosta omalla vastuualueellaan. PPSHP:n erityisvastuualueeseen (ERVA) kuuluvat Keski-Pohjanmaan, Kainuun, Länsi-Pohjan ja Lapin sairaanhoitopiirit. Erityistason sairaanhoidolla tarkoitetaan sairauksia, jotka sairauksien harvinaisuuden tai hoidon vaativuuden tai hoidon erityisten edellytysten vuoksi on tarkoituksenmukaista keskittää yliopistollisiin sairaaloihin (Valtioneuvoston asetus, 2011). Erityisvastuualueen väestömäärä on noin 735 000. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, 2012.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymällä on kolme sairaalaa: Oulun yliopistollinen sairaala ja alueen eteläosassa Oulaisissa sijaitseva Oulaskankaan sairaala ja Ylivieskassa oleva aikuispsykiatrinen Visalan sairaala. Oulun yliopistollisen sairaalan yhteydessä toimii 17 kunnan yhteinen päivystysyksikkö. Kuntayhtymän sairaaloissa oli 31.12.2010 virkoja ja toimia yhteensä 5873. Keskimäärin vuoden 2010 aikana kuntayhtymän palveluksessa oli 6668 henkilöä. 2011 poliklinikkakäyntejä oli 431 000 ja sairaalahoitojaksoja reilut 56 000. (Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, 2012.)

### 3 TUOTTAVUUS KUNNALLISISSA PALVELUISSA

#### 3.1 Tuloksellisuus

Julkisen palvelun toimintaa arvioidaan tuloksellisuudella. Tuloksellisuus kuvaa sitä, miten julkinen organisaatio on onnistunut palveluiden järjestäjänä omissa tehtävissään. Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen mukaan tuloksellisuuden osa-alueita ovat vaikuttavuus, palvelun laatu, toimintaprosessien sujuvuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Vaikuttavuus kuvaa sitä, miten toiminnan tavoitteet on saavutettu, palvelutarpeisiin on vastattu ja täten on saatu aikaan haluttuja vaikutuksia. Kehittämällä tuloksellisuuden osa-alueita parannetaan myös tuottavuutta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.)



**Kuva 2:** Kunta-alan tuloksellisuuden osa-alueet. (Lumijärvi, Ismo 2011)

Kuntatyönantajien kehittämisspäällikkö Terttu Pakarinen kertoo Kunta-TV:n haastattelussa, että työpaikoilla on paljon voimavaroja käytössä tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseksi, esimerkiksi työpaikoilla voidaan yhdessä miettiä ja parantaa työ- ja toimintatapoja, johtaminen on osallistuvaa ja henkilöstöjohtaminen toimii hyvin. Pakarisen mielestä näiden asioiden arvoa ei ole ajateltu niin, että näistä olisi hyötyä tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle (Pakarinen, Terttu 2011.)

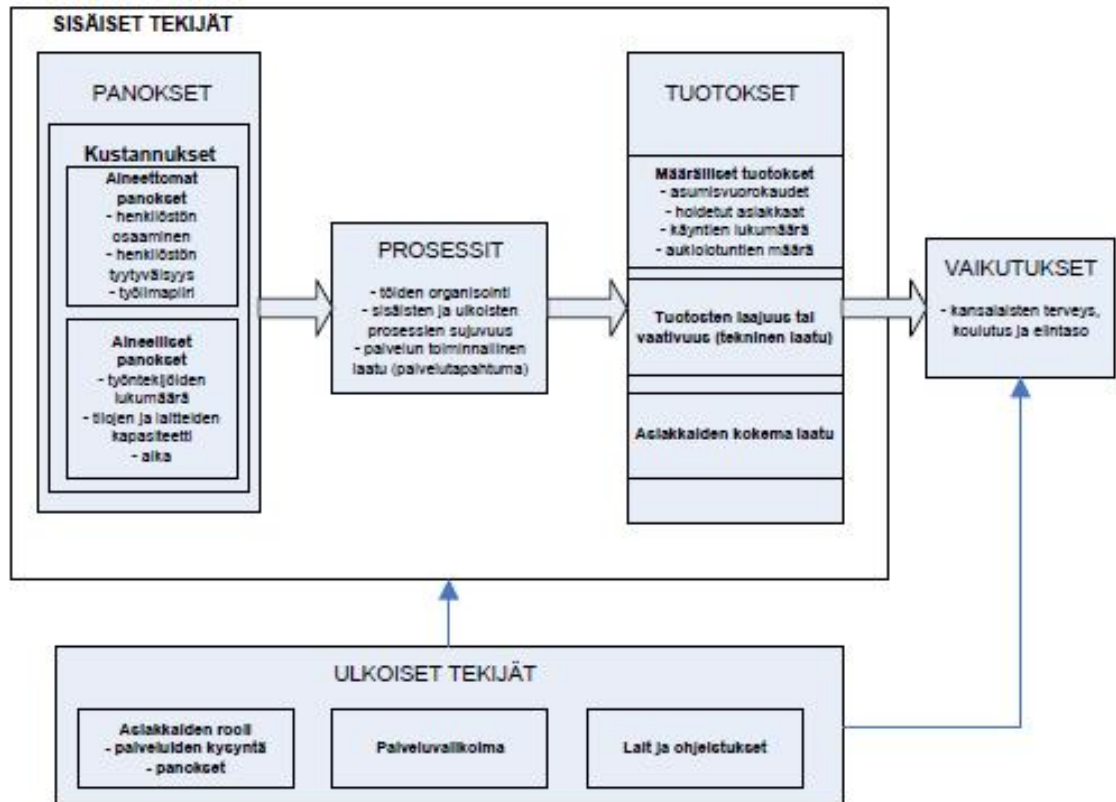
Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevassa suosituksessa Kuntatyönantajat haluavat rakentaa kunnallisten palvelujen tulevaisuutta kestäväen tuottavuuskehityksen varaan. Kestävällä tuottavuudella pyritään pitkällä aikavälillä sekä tuloksellisuuden että työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen. Tuottavuus paranee aineellisen ja aineettoman pääoman avulla. Suosituksen mukaan talouskasvusta kolmannes olisi seurausta sijoittamisesta aineettomaan pääomaan, kuten osaamiseen, hyvinvointiin, työyhteisöjen kehittämiseen. Yhteistoiminta henkilöstön kanssa on edellytys tuloksellisuuden kehittämiseksi. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.)

### 3.3 Tuottavuus

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen mukaan tuottavuus on osa tuloksellisuutta, ja tuloksellisuuden osa-alueita kehittämällä pystytään parantamaan myös tuottavuutta. Tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikutetaan suunnittelemalla toimintaa ja prosesseja sekä kehittämällä esimiestyötä ja johtamista sekä tekemällä yhteistyötä. Tuottavuuteen vaikuttavat positiivisesti myös osaaminen, innovaatiot ja teknologia. Suosituksessa tuottavuudella tarkoitetaan panos-tuotos-suhdetta, jossa otetaan huomioon myös palveluprosessi ja sen laatu. Suosituksessa sanotaan, ettei suoritteiden määrä aina kuvaa toiminnan tulosta ja tämän vuoksi palveluissa korostuu laatu osana tuotosta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.)

Terttu Pakarisen (2009) mukaan Aki Jääskeläisen malli julkisten palveluiden tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä on todettu hyväksi malliksi kunnallisissa palveluissa johtamisen ja työn kehittämisen kannalta (kuva 3). Tuottavuuden mittaaminen julkisella sektorilla tulisi kytkeytyä koko tuotantoprosessiin: panos-prosessi-tuotos-vaikutus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.)

Mallissa tuottavuuteen vaikuttavat tekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät ovat niitä, joihin on organisaatioissa suurin mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnalla ja tehdyillä päätöksillä. Ulkoiset tekijät ovat sellaisia, joihin organisaation vaikuttamismahdollisuudet ovat rajalliset, kuten asiakkaan tai lainsäätäjän rooli. (Jääskeläinen, Aki 2009.)



**Kuva 3:** Malli julkisten palvelujen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Jääskeläinen, Aki 2009)

Mallissa tuottavuuteen vaikuttavat sisäiset tekijät koostuvat aineellisista ja aineettomista panoksista, prosessista sekä tuotoksista. Aineellisia panoksia ovat mm. henkilöstömäärä, työaika, laitteet, työvälineet ja aineettomia mm. henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. Prosessi kuvaa toimintaa ja on tapahtumien ketju, jossa tarvitaan organisaation panoksia, ihmisiä, välineitä ja osaamista tuotoksen aikaansaamiseksi. Prosessiin liittyy myös palvelutapahtuman laatu, eli kuinka virheettömästi ja sujuvasti palvelutuotos toteutettiin. Tuotokset ovat tuotantoprosessissa syntyneitä suoritteita ja tuotoksiin liittyy asiakkaan kokema laatu. (Jääskeläinen, Aki 2009.)

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen mukaan tuottavuuden kehittämisessä lähtökohtana on voimavarojen oikea hyödyntäminen ja kaikkien tuottavuuden tekijöiden tunnistaminen. Jotta tuottavuus paranee, tarvitaan selkeitä laatu- ja vaikuttavuustavoitteita ja palveluketjun tunnistamista. Tuottavuuden mittaamisen tulisi kytkeytyä koko tuotantoprosessiin: panos-prosessi-tuotos-vaikutus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2008.)



Aikaisemmin tuottavuutta lisättiin koneiden avulla. Kunnallisessa palveluntuotannossa tuottavuuskasvua haetaan nyt enemmän aineettomista tekijöistä. Pyritään kehittämään organisaation toimintatapoja ja johtamista ja lisäämällä henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Keinona on tällöin hyvä henkilöstöjohtaminen, joka tapahtuu vuorovaikutteisella ja osallistavalla tavalla. Työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä on vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työterveyslaitoksen mukaan hyöty on taloudellisesti moninkertainen sijoitetun rahamäärän suhteen. (Kuntatyönantajat, 2011, Työterveyslaitos, 2012)



**Kuva 4.** Työhyvinvoinnilla parempaan kannattavuuteen. (Työterveyslaitos, 2012)

### 3.4 Tuottavuuden lähikäsitteet

Tehokkuus ja tuottavuus ovat merkitykseltään lähellä toisiaan. Tehokkuus liitetään toteutuneen tuotannon ja odotetun tuotannon suhteeseen. Tehokkuus voi olla myös lähellä hyötysuhdetta tarkoittaen kuinka paljon laitetta tai prosessia käytetään suhteessa maksimiin. (Lönnqvist et al 2010, 82-83.) Taloudellisuus (yrityssektorilla kannattavuus) tarkoittaa taas tuottojen ja kustannusten välinen suhde. Tuottavuus on taloudellisuuden osatekijä. Taloudellisuus voi heiketä, vaikka tuottavuus paranisikin, jos hintasuhde (myynti- ja ostohintojen suhde) heikkenee. (Lönnqvist et al 2010, 81.)



toimintaa ja tuloksia ja sen tehtävät ovat lakisääteisiä. THL seuraa ja raportoi julkisen sairaanhoidon tuottavuutta ja julkaisee vuoden välein tilastoraportin julkisten sairaaloiden tuottavuudesta. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2012.)

Tuottavuuden seuranta on kehitetty yhdessä sairaanhoitopiirien kanssa vuodesta 1997 lähtien. Tiedot on tarkoitettu tuottavuuden muutoksen seurantaan, sairaaloiden vertailuun ja vertaisoppimiseen sekä yksiköiden toiminnan sisäiseen kehittämiseen (benchmarking-hanke). Tilastoraportti perustuu aineistoon, joka saadaan sairaaloiden toimittamista hoitoilmoitus- (Hilmo) ja kustannustiedoista. Tuotos on episodi, joka koostuu yhden potilaan kaikista saman sairauden parantamiseen kertyneistä hoitajaksoista ja avohoitokäynneistä kalenterivuoden aikana. Panoksena ovat sairaaloiden kokonaiskustannukset sisältäen toimintakulut, käyttöomaisuuden poistot ja vieraan pääoman kulut. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2012.)

Vuoden 2012 alussa julkaistun Sairaaloiden tuottavuus vuonna 2010 raportin mukaan yliopistollisten sairaaloiden tuottavuus on noussut vuodesta 2007 lähtien. Tuottavuuden kehityksessä on kuitenkin eroja yliopistosairaaloiden välillä, vuodesta 2006 vuoteen 2010 tuottavuus nousi eniten Helsingin yliopistollisessa sairaalassa. Raportin mukaan potentiaalista säästöä olisi tullut noin 500 miljoonaa euroa, jos kaikki sairaalat toimisivat oman sairaalaryhmänsä tehokkaimman sairaalan mukaisesti. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 2012.)

Yliopistosairaalat	Episodituottavuus				
	2006	2007	2008	2009	2010
HYKS	100	98	101	103	104
KYS	100	95	96	93	99
OYS	100	99	96	98	99
TAYS	100	95	97	95	94
TYKS	100	97	98	96	97
Yhteensä	100	97	98	99	100

**Kuva 7:** Episodituottavuuden kehitys yliopistosairaloissa 2006–2010. (THL, 2012)

### 3.6 DRG-järjestelmään perustuva tuottavuuden mittaus

DRG (Diagnosis Related Groups) on potilasluokittelujärjestelmä, joka kehitettiin Yhdysvalloissa kuvaamaan sairaalan vuodeosastotoimintaa. Hoitojaksot ryhmitellään noin tuhanteen eri DRG-ryhmään hoitojakson tietojen perusteella niin, että kuhunkin ryhmään tulevat hoitojaksot ovat lääketieteellisesti ja kustannuksiltaan samankaltaisia. Järjestelmän avulla erikoissairaanhoidon palvelut voidaan tuotteistaa ja hinnoitella ja samalla voidaan seurata niiden kustannuksia ja laatua. Ryhmittely tapahtuu hoidon päätyttyä automaattisesti käyttäen hyväksi potilaasta kirjattua tietoa. (Kansallinen DRG-keskus, 2012.)

THL:n julkaisema sairaaloiden tuottavuus – tilastoraportti valmistuu viiveellä, esimerkiksi vuoden 2010 tulokset julkaistiin alkuvuonna 2012. Helsingin-Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on kehitetty tuottavuuden seurantajärjestelmä, jonka avulla tuottavuudesta saadaan ajan tasalla olevaa tietoa. Menetelmä perustuu DRG-järjestelmään. Jokaiselle DRG-ryhmälle lasketaan DRG-kustannuspaino, joka kuvaa kyseiseen ryhmään kuuluvien hoitojaksojen keskimääräisiä kustannuksia suhteessa kaikkien hoitojaksojen keskimääräisiin kustannuksiin. Yksikön tuotos on DRG-pistemäärä, joka saadaan laskemalla yhteen kaikkien yksikön hoitojaksojen DRG-painot yhteen (DRG-paino x tapausten lukumäärä). DRG-pisteiden summaa voidaan käyttää eri yksiköiden vertailuun. Kokonaistuottavuutta kuvaa DRG-pisteen hinta ja esimerkiksi työn tuottavuutta DRG-pistemäärän suhde työpanokseen.

DRG-pisteen hinta (=kokonaistuottavuus):

tuotantokustannukset/DRG-pisteiden lukumäärä -> arvo laskee, tuottavuus nousee

Työn tuottavuus:

DRG-pisteet/työpanos -> arvo nousee, tuottavuus nousee

Kyseiset mittarit soveltuvat parhaiten yksikön oman tuottavuuden seurantaan lyhyellä aikajaksolla. Potilastapauksien hoidon vaativuserojen vuoksi mittari ei sovellu hoidon porrastuksen eri tasojen vertailuun. DRG-järjestelmään perustuva mittaaminen edellyttää tarkkaa koodien, diagnoosien ja toimenpiteiden kirjaamista. Jos potilaan hoidosta kirjatut koodit eivät kuvaa potilaan hoitoa oikein, vääristyy sekä sairaalan toiminnan seuranta, laskutus sekä vertailut muihin sairaaloihin. (Lauharanta, Jorma & Korppi-Tommola, Marja 2009, 4055-4061.)

## 4 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Strategian toteuttamisesta käytetään mm. termejä implementointi, jalkautus, maastoutus, sadettaminen. Kaikki termit tarkoittavat strategisten suunnitelmien viemistä käytäntöön ja osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Strategiasta on kirjoitettu valtavasti, mutta kirjoja, joissa olisi keskitytty pelkästään strategian toteuttamiseen, on huomattavasti vähemmän.

Kaplan ja Norton kirjoittavat tutkimuksesta, jonka mukaan huomion kohdistaminen strategiaan ja visioon luo harhakuvan siitä, ettei menestymiseen tarvita muuta kuin oikea strategia. Kun strategia ei toteudu suunnitellusti, ongelma ei ole huono strategia vaan huono toteutus. Mika Kamenskyn mukaan strategian toteuttamista pidetään strategisen johtamisen vaikeimpana alueena, koska esimerkiksi parhaimmankaan tiedon ja näkemyksen turvin suunniteltu tulevaisuus toteutuu eri tavalla ja toteutumiseen vaikuttavat monet asiat: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. (Kaplan & Norton 2002, 2 ja Kamensky 2010, 319.)

### 4.1 Viestintä

Jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa, sen on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Hämäläinen ja Maula kirjoittavat, että strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Viestinnällä vaikutetaan siihen, että organisaatiossa toimitaan samansuuntaista strategiaa toteuttaen. Strategia voi toteutua vain jos organisaation jäsenet tuntevat strategian ja tietävät, miten toimitaan sen toteuttamiseksi, ainakin siltä osin kun se koskettaa heidän työtä. Strategiaviestinnän tavoite on, että organisaatiossa on yhteisymmärrys organisaation päämääristä sekä keinoista, joilla nuo päämäärät saavutetaan. Strategiaviestinnän eri osa-alueita ovat strategiaprosessista viestiminen, strategian sisällöstä viestiminen ja strategian toteuttamista tukeva viestiminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 11, 13, 28.)

Uusi strategia esitellään henkilökunnalle yleensä johdon strategiainfossa, jonka etuna on, että viesti välittyy samansisältöisenä samanaikaisesti laajalle kuulijakunnalle. Tilaisuuden ongelma on kuitenkin se, että mitä suurempi on osanottajajoukko, sitä vähemmän keskustelua syntyy. Strategiasta tulee tuottaa lisäksi sellaista materiaalia, johon

henkilökunta voi tutustua julkistuksen jälkeen. Strategian omaksumista helpottaa esimerkiksi strategiaprosessin kuvaus, strategiasanasto, toimeenpanon virstanpylväät ja valmiita kysymyksiä ja vastauksia strategiasta ja sen toteuttamisesta. (Hämäläinen & Maula 2004, 96, 102 ja Lindroos & Lohivesi 165.)

Strategiatyöhön liittyvät termit ja käsitteet ovat usein vierasperäisiä ja monimerkityksisiä. Puhutaan strategian toteuttamisen kuilusta, joka syntyy strategian laatijoiden ja toteuttajien välille strategiatyössä käytetyn kielen ja termien vuoksi (Mantere & al 2006, 10-11). Organisaatiossa käytettävien termien selittäminen helpottaa strategiasta käytävän keskustelun ymmärtämistä. Organisaation on varmistettava, että sekä johto että henkilöstö ymmärtävät nämä käsitteet samalla tavalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 14, 21.) Edes teoria ei anna kaikille käsitteille yksiselitteistä sisältöä, joten organisaation on määritettävä itselleen käyttämänsä käsitteet (Kamensky 2010, 329).

Strategiaprosessin kuvaaminen on tärkeää, koska siten strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi. Strategiaprosessin kuvauksessa esitetään organisaation strategian laatiminen ja toteuttaminen, molempiin liittyvät käytännöt sekä niiden ajallinen yhteys toisiinsa. Kuvaukseen voidaan lisätä myös strategiaprosessin yhteys muihin organisaation suunnittelukäytäntöihin. Kuvaamisen hyöty on siinä, että kuvatut vaiheet ja käytännöt tulevat tutuiksi henkilöstölle. He eivät välttämättä tiedä osallistuvansa strategiaprosessiin, jos kuvaukseen ei sisällytetä konkreettisia käytäntöjä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut tai asiakaspalautteen kerääminen. (Mantere & al 2006, 31-32, Hämäläinen & Maula 2004, 24.)

Uuden strategian kertomisessa työntekijöille tulisi noudattaa samanlaisia menettelytapoja ja käyttää samankaltaisia viestintäprosesseja kuin uuden tuotteen tuomisessa markkinoille, missä pohjustetaan jatkuvasti uudesta tuotteesta kertovilla kampanjoilla, kunnes on muokattu käyttäytymistottumuksia ja luotu uusia ostotottumuksia. Ensimmäisenä on työntekijöiden kouluttaminen (tuotetietoisuus), sen jälkeen testataan, onko viesti ymmärretty (markkinaisuus) ja tarkistetaan, että työntekijät uskovat strategian noudattamiseen (tuoteuskollisuus) ja lopuksi määritetään, kuinka moni opettaa sitä muille (tuotteesta kertominen). (Kaplan & Norton 2002, 237-238.)

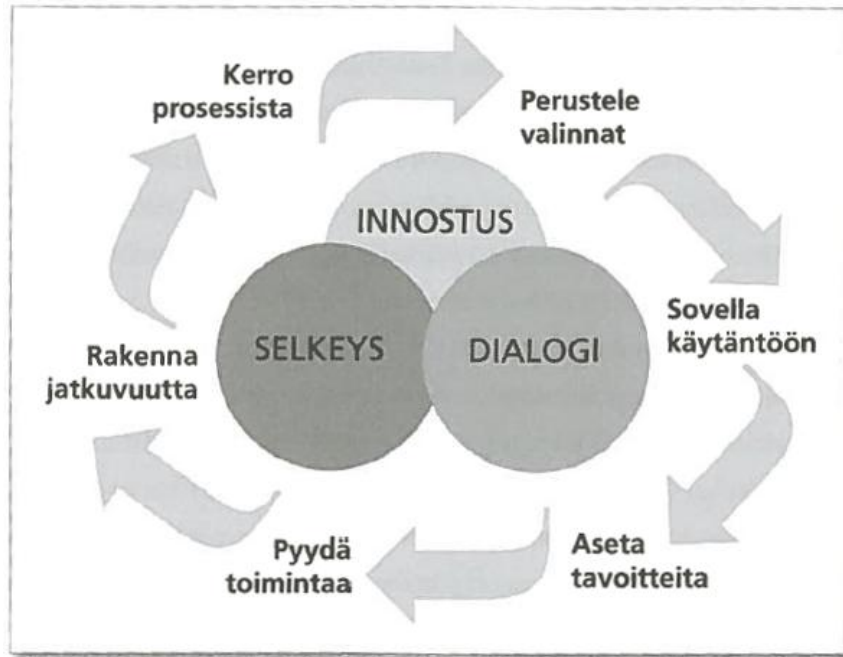
Kirjattu strategia voi olla niin pitkä, että kokonaiskuvan saaminen on hankalaa. Tämän vuoksi keskeisiä haasteita on strategian kiteyttäminen helposti ymmärrettävään muo-

toon tiivistämällä ja määrittelemällä keskeisimmät osa-alueet ja kuvaamalla ne selkeästi. Strategia voidaan kertoa tarinana tai kertomuksena, sillä se helpottaa asioiden oppimista ja herättää tunteita. Myös iskulauseita voidaan käyttää strategiaviestinnässä, iskulause tiivistää strategian oleellisen perusviestin, kuten esimerkiksi Nokian ”Connecting people”. Kaplan ja Norton kirjoittavat, että jos strategiaa ei pystytä kuvaamaan, sitä ei pystytä myöskään viestimään. He ovat kehittäneet tulokortin, joka tarkastelee organisaation tuloksen mittaamista eri näkökulmista, joita ovat talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma. Tulokorttiajattelua kehittämällä edelleen he ovat tuottaneet strategiakartan. Strategiakartta antaa selkeän kuvan organisaation strategiasta, jossa yhdellä sivulla esitetään organisaation strategiset tavoitteet neljästä näkökulmasta syy-seuraus -suhteina. (Hämäläinen & Maula 2004, 85, 87-89 ja Kaplan & Norton 2004, 13, 78.)

#### 4.2 Esimiehen rooli

Esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaa ja merkityksiin aina, halusi hän sitä tai ei, sillä työntekijät haluavat kuulla organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta viime kädessä omalta esimieheltään. Hänen odotetaan olevan asioista perillä ja osaavan soveltaa eri organisaatiotason viestejä omaan yksikköönsä. Tämän vuoksi esimiehen itse tulee olla perillä organisaationsa strategiasta. Hänellä tulee olla selkeä kuva siitä, millaisia päätöksiä ollaan toteuttamassa ja miten oman tiimin toiminta toteuttaa strategiaa ja mikä hänen oma roolinsa on tässä kokonaisuudessa. (Suominen & al 2009, 14, 91.)

Esimies viestii strategiasta kahteen suuntaan, alaisilleen ja organisaation johdolle. Organisaation johto odottaa tuloksia siitä, miten yksikkö onnistuu strategisissa tavoitteissa. Omalle yksikölleen esimies konkretisoi ja arkipäiväistää strategiaa. Esimies auttaa alaisiaan näkemään yksikön työn yhteyden koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimies myös selventää strategiaan liittyviä yksityiskohtia ja kysymyksiä. (Hämäläinen & Maula 2004, 107.) Mitä useampi on saanut olla mukana strategian tekemisessä, sitä helpompi sellaista on myöhemmin myös jalkauttaa, koska silloin strategia alkaa jalkautua suunnitteluvaiheen kanssa rinnakkaisena prosessina. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 163-164.)



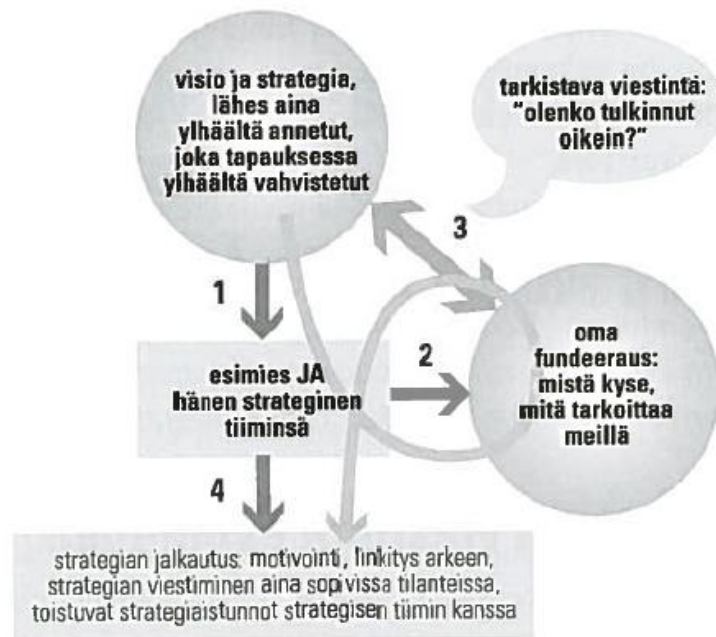
**Kuva 8:** Onnistuneen strategiaesityksen malli. Mitä strategiasta kerrotaan ja miten. (Suominen & al, 2009)

Esimies kertoo henkilöstölleen strategiasta, mitä organisaatio tavoittelee, millä keinoilla ja valinnoilla kyseisiin tavoitteisiin päästään ja mikä on oman yksikön rooli strategian toteuttamisessa. Tavoitteena on luoda selvä, kirkas yhteys yleisen tason strategioista oman yksikön jokapäiväiseen työhön. Tärkeää on, että työntekijät itse pääsevät pohtimaan strategian merkityksestä omalle yksikölle ja omaan työhön. Ennen kuin yksikkö sopii omista tavoitteista ja toimenpiteistä, strategiasta on oltava yksikön sisällä samansuuntainen näkemys ja ymmärrys. Kun strategiasta johdetut tavoitteet ja toimenpiteet dokumentoidaan, voidaan niiden toteutumista seurata. Jotta strategia näkyy arjen työssä, esimiehen tulee peilata tehtyjä päätöksiä ja ratkaisuja strategiaan, sillä se mistä puhutaan muodostuu organisaatiossa tärkeäksi. (Suominen & al 2009, 104-131.)

Jotta esimies onnistuu strategiavaikuttajana omassa yksikössään, hän tarvitsee tukea. Hän ei pysty viestimään strategiaa omalle yksikölleen, jos hän ei itse tunne tai ymmärrä strategiaa riittävän hyvin. Åberg esittää työkalun strategiseen viestintään esimiehen näkökulmasta, jossa esimies tarkistaa tulkintansa strategiasta omalta esimieheltään ennen sen viemistä oman yksikön toimintaan. Tulkinnan tarkistuksella esimies saa tukea omalle tulkinnalleen eikä voimavaroja suunnata väärin asioihin. Organisaation tulisi auttaa esimiestä strategian viestimisessä rakentamalla strategiaviestinnän työkalupakin,



joka sisältää laajemman tietopaketin strategiasta ja sen taustoista ja antamalla esimiehille strategiavalmennusta. (Hämäläinen & Maula 2004, 122, Åberg, 2006, 122.)



**Kuva 9:** Strategisen viestinnän kieppimalli. (Åberg, Leif 2006)

Esimiehen käyttöön on tarjolla strategian toimeenpanon menetelmiä, jotka helpottavat strategian käsittelyä ja ovat hyvä vaihtoehto strategian käsittelyyn yksiköissä. Niiden etuna on ohjaaminen strategiseen ajatteluun oman pohdinnan kautta. Menetelmät ovat toimiva tapa viestiä strategiaa ja keino laatia strategia yksikkö- tai ryhmätasolle. Niiden avulla voidaan myös kerätä aloitteita johdon strategiatyöhön. Menetelmät ohjaavat myös ajattelua ja vuorovaikutusta strategian käsittelyssä. (Suominen & al 2009, 18–23, Hämäläinen ja Maula 2004, 114, Surakka & Laine 122.)

#### 4.3 Strategian toteuttaminen ja toteutuminen

Strategian toteuttamisen onnistuminen ei välttämättä tarkoita strategian toteutumisen onnistumista. Strategian toteuttamisen onnistuminen tarkoittaa strategian eteen tehdyn työn onnistumista. Strategian toteutumisen onnistuminen taas tarkoittaa sitä, ovatko strategian sisällään pitämät tavoitteet ja valinnat toteutuneet. Kun siis arvioidaan strategian toteutumisen kokonaisuutta, strategian toteutumisen ja toteuttamiseen lisäksi on arvioitava myös itse strategiaa. (Mantere & al 2006, 154–155.)

#### 4.4 Henkilökunta yhdessä toteuttaa strategiaa

Esimiehen tärkein tehtävä on saada yksikön työntekijät mukaan toteuttamaan strategiaa. Esimiehen vastuulla on myös, että yksikkö saavuttaa asetetut tavoitteet. Edellytys tavoitteiden saavuttamiselle on, että työyhteisön ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät tavoitteet ja sitoutuvat niihin. Esimiesviestinnässä tärkeintä on vuorovaikutteisuus, sillä mitä enemmän esimies viestii yksisuuntaisesti, sitä enemmän asioista syntyy erilaisia tulkintoja ja arvailuja. Yhdessä ajattelussa kaikkien ajatukset ja ideat tulevat yhteiseen käyttöön ja käsittelemään asioita eri näkökulmista. Yhdessä ajattelu ja asioista sopiminen edistää oppimista, motivoi ja lisää sitoutumista päätöksiin. (Surakka ja Laine 119-122, 145.)

## 5 STRATEGINEN TAVOITE JA SEN MITTAAMINEN

Opinnäytetyn kyselytutkimuksella selvitettiin, miten julkisen terveydenhuollon yksiköissä toteutetaan strategista tavoitetta parantaa tuottavuutta ja miten tavoitteessa onnistumista mitataan.

### 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kyselyn kohderyhmänä olivat sairaanhoitopiirin yhden vastualueen yksiköiden esimiehet, yhteensä 16 henkilöä. Jokaisessa yksikössä on sekä lääkäri- että hoitajaesimies. Lääkäriesimies (yleensä osastonylilääkäri) vastaa potilaiden lääketieteellisestä hoidosta ja hoitajaesimies (osastonhoitaja) vastaa potilaiden hoitotyöstä ja toimii hoitohenkilökunnan esimiehenä. Yhdessä he vastaavat osaston toiminnasta ja taloudesta.

### 5.2 Aineiston keräys

Tutkimus suoritettiin sähköisesti Webropol -kyselynä. Tutkimuskysymykset olivat avoimia (katso liite 2), jotta esimiehet saattoivat vapaamuotoisesti kertoa oman näkemyksensä asetettuihin kysymyksiin. Vastaamiskynnys haluttiin pitää matalana ja tämän vuoksi kysymyksiä oli vain kaksi ja vastaaminen tapahtui nimettömästi. Vastaajien luottamuksen saavuttamiseksi heiltä ei myöskään tiedusteltu sitä, oliko vastaaja lääkäri- vai hoitajaesimies.

### 5.3 Tulokset

Kyselytutkimukseen vastasi 16 henkilöstä 7 esimiestä, joten vastausprosentiksi tuli 44 % (7/16). Vastausten tarkastelussa hyödynnettiin jo aikaisemmin esiteltyä Aki Jääskeläisen mallia Julkisten palvelujen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Mallissa tuottavuuteen vaikuttavat tekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät ovat niitä, joihin esimiehet voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan ja päätöksillään.

Ulkoiset tekijät ovat sellaisia, joihin vaikuttamismahdollisuudet ovat rajallisia, esimerkiksi lainsäädäntö tai asiakkaan rooli. (Aki Jääskeläinen, 2010 11–12.)

Yksikön esimiehet pyrkivät lisäämään tuottavuutta vaikuttamalla resursseihin, prosessiin ja suoritteisiin. Esimiehet seuraavat työpanosten käyttöä, ja esimerkiksi työpanosten hallitsemiseksi pohditaan, onko välttämätöntä korvata sairastunut työntekijä. Esimiehet tarkastelevat toimintakäytäntöjä ja pyrkivät organisoimaan ja kehittämään toimintaa. Avohoitoa pyritään lisäämään ja hoitoaikoja lyhentämään. Hoitajavastaanottokäyntejä lisätään harkinnan mukaan. Yksiköissä pyritään noudattamaan hoitoketjuja, mikä tarkoittaa ohjetta tiettyä sairautta potevien hoidon ja siihen liittyvän työnjaon järjestämiseksi (Duodecim, 2012). Lakisääteisiä lähetteen käsittely- ja hoitoonpääsyaikoja noudatetaan.

Tuottavuuden kehittymisen seurantaan esimiehillä on käytettävissä paljon tunnuslukuja. Tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä esimiehet seuraavat resurssien käyttöä, suoritteita ja prosessin laatua. Esimiehet seuraavat työpanoksia. Esimiehet seuraavat myös talouslukuja, tuloja ja menoja. Esimiehet tarkkailevat hoidettujen potilaiden keskimääräistä hoitoaikaa, hoitoisuutta ja lukumäärää. Esimiehet seuraavat avohoitokäyntien, osastohoitojaksojen ja toimenpiteiden määriä ja suoritemääriä verrataan aikaisempiin vuosiin. Esimiehet seuraavat budjetin toteutumista. Esimiehet seuraavat myös erikoissairaanhoidon tuottavuuden kehittymisen seurantaan suunniteltuja DRG-perusteisia tuottavuuslukuja. Hoidon laadusta esimiehet saavat tietoa asiakaspalautteista.

#### 5.4 Tulosten tarkastelua

Vastaajat ovat tietoisia tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä, kaikista tuottavuuden osatekijöistä saatiin vastaus. Vastauksissa ei tuotu esille aineettomia resursseja. Terveystenhuolto on hyvin työvoimavaltaista, joten henkilöstön osaaminen, työkyky ja työhyvinvointi ovat resurssin laatutekijöitä. Tämä näkyy sekä tuotetun palvelun laadussa että asiakkaan kokemaan laadussa ja vaikuttaa prosessin sujuvuuteen (Kangasharju, Aki 2008, 172). Johtamisen laatua ei myöskään nimetty tuottavuustekijäksi. Vastausten perusteella esimiehillä on käytettävissä tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnuslukuja.

Esimiehille on asetettu monenlaisia vaateita yksikkönsä toiminnan ja talouden hoitoon. Sairaanhoidopiirin strategiassa edellytetään tuottavuuden lisäksi myös tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Termit ovat merkitykseltään lähellä toisiaan. Strategia-asiakirjaan käytetyt termit tulisi selittää, mitä kukin termi tarkoittaa kyseisessä organisaatiossa.

Tuottavuuden tarkastelutaso on eri organisaation ylemmillä asteilla kuin alemmilla. Vastuuyksikön esimies ei pelkästään hyödy tiedosta, onko yksikön tuottavuus hyvä vai huono. Hän tarvitsee tietoa erilaisista tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä analysoimalla hän voi ymmärtää, miksi tuottavuus on hyvä tai huono, ja pystyy vaikuttamaan asiaan. (Jääskeläinen 2009, 15) Mittaamisen perustarkoitus on tuottaa tietoa jonkin asian suoritustasosta tai tilasta. Mittaaminen voi olla myös ohjauksen väline, henkilöstön mielenkiinto kohdistuu mittauksen kohteeseen. Mittaaminen voi olla lisäksi oppimisen väline, koska tulosten avulla nähdään onko saavutettu asetettuja tavoitteita vai tarvitaanko korjaavia toimenpiteitä. (Lönnqvist et al 2010, 124.)

Raudasoja ja Johansson kirjoittavat, että tunnusluvut ovat esimiesten työvälineitä talouden johtamisessa. Tunnuslukuja tarvitaan myös toiminnan johtamiseen. Yksikköä johdetaan asettamalla tunnusluville tavoitteita ja jälkikäteen arvioidaan tunnuslukujen arvojen perusteella, miten toiminnassa on onnistuttu. Kun tunnuslukujen arvo on esimiehillä tiedossa, alkaa lukujen analysointi ja päätöksenteko. Tunnuslukua vertaillaan asetettuun tavoitetasoon, onko arvo hyvä vai huono ja mikä on arvon trendi ja muutoksen suunta. Pelkästään arvon tulkinta ei riitä, vaan esimiehen tulee perehtyä siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet saatuun tulokseen ja mitä on tehtävä arvoon vaikuttamiseksi. (12, 138-139.)

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on tapaustutkimus eikä tavoitteena ole ollut yleistettävyyttä. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselynä ja vastaaminen tapahtui nimettömästi. Tavoitteena oli saada selville, minkälaisilla asioilla vastuualueen yksiköiden esimiehet pyrkivät vaikuttamaan tuottavuuteen ja miten asiaa seurataan. Mielestäni tutkimus antoi hyvän kuvan siitä, että esimiehet, jotka kyselyyn vastasivat, ovat tietoisia tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ison julkisen organisaation yksikössä toteutetaan strategiaa. Toisena tavoitteena oli esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen avulla selvittää yksittäisen strategisen tavoitteen toteuttamista ja tavoitteessa onnistumisen mittaamista.

### 6.1 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttamisen tavoite on viedä strategiset tavoitteet osaksi työyhteisön toimintaa siten, että kaikki organisaation jäsenet toimivat näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tehtävä kuuluu esimiehelle ja hän tekee tätä työtä yhteistoiminnassa henkilöstönsä kanssa. Esimiehen on tärkeä kuunnella ja keskustella henkilöstönsä kanssa ja ottaa heidät mukaan miettimään yksikön työn ja toimintatapojen kehittämistä. Tällä osallistavalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön: se lisää sitoutumista yhdessä sovittuihin päätöksiin, työmotivaatiota, parantaa työilmapiiriä sekä tuottaa uusia ideoita. Kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiehellä on tärkeä ja suuri rooli organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Hän asettaa henkilöstönsä kanssa organisaation strategiasta tavoitteet omalle yksikölleen. Tavoitteiden tulee olla myönteisiä ja saavutettavissa olevia. Tavoitteiden tulee olla myös mitattavissa, jotta tiedetään, milloin tavoite on saavutettu.

### 6.2 Strategisen tavoitteen toteuttaminen lisätä tuottavuutta ja sen mittaaminen

Tutkimuksen perusteella esimiehillä on tietoa tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kuntatyönantajien mukaan nyky-yhteiskunnassa tuottavuuskasvua haetaan aineettomista tekijöistä, esimerkiksi toimintatapojen ja johtamisen kehittämisestä ja henkilökunnan työhyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamisesta. Tämä näkökulma jäi vastauksissa puuttumaan, huolimatta siitä, että terveydenhuolto on hyvin työvoimavaltainen ala. Henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus prosessien sujuvuuteen ja palvelun laatuun. Osaava henkilöstö pystyy myös paremmin hyödyntämään käytettävissä olevaa teknologiaa. Vastausten perusteella esimiehillä on

käytettävissä tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden mittaustuloksia, joita heillä on mahdollisuus hyödyntää johtamisessa.

### 6.3 Kehittämisehdotukset

Esimiehellä on merkittävä rooli organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa omassa yksikössään. Tämän lisäksi esimies johtaa yksikkönsä toimintaa ja taloutta. Koska esimiehen tehtäväkenttä on laaja, hän tarvitsee kaiken mahdollisen tuen omalta esimieheltään ja tukipalveluilta. Taloushallinnon asioissa esimiehen ei tarvitse olla asiantuntija, mutta hänen tulee osata hyödyntää taloushallinnon tuottamaa taloudellista informaatiota. Taloushallinto tuottaa esimiehelle raportteja, jotka auttavat häntä reagoimaan ja ennakoimaan. Seurantatiedon syvyys ja yksityiskohtaisuus vaihtelee organisaatiotasojen mukaan ja tärkeää on, että kukin tiedon käyttäjä saa tarvitsemansa tasoista tietoa. (Raudasoja ja Johansson 14, 22–23.) Aki Jääskeläinen (27) kirjoittaa, että useimmiten organisaatioilla on käytettävissä mittaustietoa, jota kuitenkin pitäisi hyödyntää paremmin, mutta ongelmana on, että tieto löytyy useista eri raporteista. Tiedon hyödyntämistä edistäisi mittaustiedon kokoaminen samaan raporttiin. Esimiesten tunnuslukujen seurantatyötä edistäisi heille suunnattu tulokortti, johon heille olisi kerätty keskeisimmät mittaustulokset keskeisistä eri näkökulmista.

Strategiatyöhön liittyvät termit ja käsitteet ovat usein vierasperäisiä ja niihin kytkeytyy moni merkityksiä eikä edes teoriakaan anna kaikille käsitteille yksiselitteistä sisältöä. Myös taloustermien käytössä syntyy helposti sekaannuksia. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi strategia-asiakirjaan olisi hyvä määritellä käytetyt termit ja se, mitä niillä tavoitellaan.

### 6.4 Pohdintaa

Sairaanhoitopiirin strategiaan on kirjattu, että toimintoja pyritään muuttamaan tuottavammaksi mm. teknologian avulla ja erityisesti painotetaan teknologian vaikutusta tuottavuuden ja vaikuttavuuden nostajana ja tulevaisuudessa tarvittavien resurssien turvaajana. Strategiaan on myös kirjattu, että johtaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja hyvään tiedonkulkuun ja että johtaminen on innostavaa,

kannustavaa, vastuullista ja oikeudenmukaista. Henkilöstö on mukana työyhteisön toiminnan ohjauksessa, suunnittelussa ja kehittämisessä ja työntekijät voivat osallistua toimintojen kehittämishankkeisiin organisaation kaikilla tasoilla. Sairaanhoidopiiriin laaditaan työhyvinvoinnin käsikirja. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan ole strategiassa varsinaisesti nimetty tuottavuustekijöiksi. Jos yksikkö esimiehensä johdolla kuitenkin toteuttaa organisaation strategiaa, myös nämä tekijät tulevat huomioonotetuiksi ja tuottavuuskin paranee.



## LÄHTEET

**Painetut**

- Aaltonen, Janne & Jaatinen, Seppo & Talvinko, Tuula & Virtanen, Martti & Vohlonen, Ilkka sekä työryhmät, 2007. Erikoissairaanhoidon palvelujen tuotteistus Suomessa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Jyväskylä.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, Robert & Norton, David 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert & Norton, David 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Lauharanta, Jorma & Korppi-Tommola, Marja, 2009. FullDRG-pohjainen tuottavuuden mittaaminen erikoissairaanhoidossa. Suomen Lääkärilehti (47), 4055–4061.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa.3. uudistettu painos. WSOY pro, Juva.
- Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonon, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, Tietosanoma, Helsinki.
- Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Määttä, Seppo & Ojala, Timo 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste, johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Edita, Helsinki.
- Pakarinen, Terttu 2009. Henkilöstöjohtaminen ja tuottavuus kunnallisissa palveluissa. Talous ja yhteiskunta (4), 38-44.
- Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. WSOYpro, Juva.

- Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro, Juva.
- Surakka, Tarja ja Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere 2011 Uniprint, Tallinna.
- Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä.
- Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus, Jyväskylä.

Duodecim, 2012. Hoitoketjut. Luettu 3.11.2012.

<<http://www.kaypahoito.fi/web/kh/etusivu>>

Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1989/1062. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>>

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto, 2006. Tuottavuus tie vaurauteen. Luettu 1.10.2012.

<[http://www.tuottavuustyo.fi/files/27/tuottavuus\\_tie\\_vaurauteen.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/27/tuottavuus_tie_vaurauteen.pdf)>

Jääskeläinen, Aki 2009. Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: Johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu. Luettu 26.10.2012.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108104Loppuraportti.pdf>

Jääskeläinen, Aki 2010. Productivity measurement and Management in Large Public Service Organizations. Luettu 26.10.2012.

<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6781/jaaskelainen.pdf?sequence=3>

Kaistila, Maijaliisa, . Hyvä esimiestyö. KEVA 9099. Luettu 1.10.2012.

<[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx)>

Kangasharju, Aki 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>>

Kansallinen DRG-keskus, 2012. Erikoissairaanhoidon tuotteistuksen käsikirja-FINAL-2012. Luettu 4.8.2012. <<http://norddrg.fi/erikoissairaanhoidon-tuotteistuksen-k%C3%A4sikirja>>

Kansanterveyslaki 28.1.1972/66. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066>> .

Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirja 24/08 18.12.2008 kunnanhallituksille ja kuntayhtymille. Luettu 26.10.2012.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/2408-Tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>

Kuntatyönantajalehti, 2011. Kunta-alan tuloksellisuuskampanja lievittää talouden kestävyysvajetta. Numero 5/2011.

<<http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/5/Documents/tuloksellisuus-turvaa-kuntapalvelut-5-2011.pdf>>

Kuntatyönantajat, 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus, yleiskirje 24/08. Luettu 20.4.2012.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/2408-Tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>

Kuntatyönantajat, 2009. Tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen. Luettu 26.10.2012.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Documents/tuloksellisuuden-kehittaminen-on-sijoitus-tulevaisuuteen.pdf>

Kuntatyönantajat, 2011. Tuloksellisuus ja tuottavuus syntyvät useista tekijöistä. Luettu 20.4.2012. <<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/Sivut/default.aspx>>

Käpylä, Jonna 2008. Tuottavuuden kehittämisen haasteet suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2008. Luettu 1.10.2012.

<<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/202/kapyla.pdf?sequence=1>>

Lumijärvi, Ismo 2011. Kunta-alan tuloksellisuuskampanja lievittää talouden kestävyysvajetta. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/5/Documents/tuloksellisuus-turvaa-kuntapalvelut-5-2011.pdf>>

Pakarinen, Terttu 2011. Tuloksellisuus syntyy hyvästä johtamisesta. Kunta-TV:n haastattelu. <<http://kunta.tv/web/guest?fileId=67376>>

Perustuslaki 11.6.1999/731. Luettu 26.10.2012..

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Henkilöstökertomus 2010. Luettu 26.10.2012.

<[http://www.ppshp.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/24984\\_Henkilostokertomus\\_2010\\_nettiin.pdf](http://www.ppshp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/24984_Henkilostokertomus_2010_nettiin.pdf)>

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Strategia 2010-2015, luettu 2.2.2011.

<<http://www.ppshp.fi/strategia>>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere :

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettu

15.5.2011. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011. Palvelujen menot ja rahoitus. Luettu 26.10.2012.

<[http://www.stm.fi/stm/toiminta\\_ja\\_talous/palvelujen\\_menot](http://www.stm.fi/stm/toiminta_ja_talous/palvelujen_menot)>

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011. Suomen terveydenhuollon laatu on edelleen parempi kuin OECD-maissa keskimäärin. Luettu 1.5.2012.

<<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1572732>>

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012. Palvelujen menot ja rahoitus. Luettu 18.11.2012

< [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/talous/terveysmenot](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/talous/terveysmenot) >

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2012. Terveydenhuollon maksukatto. Luettu 26.10.2012.

<[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/asiakasmaksut/terveydenhuollon\\_maksukatto](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/asiakasmaksut/terveydenhuollon_maksukatto)>

Suomen kuntaliitto, 2011. Jopa 80 prosenttia hoitajista ja siivoojista siirtyy eläkkeelle.

Luettu 26.10.2012.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/12/Sivut/kuntalan-kiihtyva-elakoityminen-nakyy-jo.aspx>

Suomen kuntaliitto, 2012. Kuntatalous.

<<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/Sivut/default.aspx> >

Suomen kuntaliitto, 2012. Kuntataloustiedote 1/2012.

[http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tuotteet/kuntatiedotteet/kuntatalous/kuntataloustiedotteet-2012/Documents/1\\_Kuntatiedote\\_%201\\_%202012.pdf](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tuotteet/kuntatiedotteet/kuntatalous/kuntataloustiedotteet-2012/Documents/1_Kuntatiedote_%201_%202012.pdf)

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2012. Organisaatio. Luettu 4.8.2012

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/organisaatio;jsessionid=F3D7BEF964970D4DE4DDB24425BDCEF2](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio;jsessionid=F3D7BEF964970D4DE4DDB24425BDCEF2)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2012. Sairaaloiden hoitotoiminnan tuottavuus. Luettu

4.8.2012. <<http://info.stakes.fi/benchmarking/FI/bechmarking.htm>>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2012. Sairaaloiden tuottavuus 2010. Tilastoraportti 1/2012. Luettu 4.8.2012

<[http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2012/Tr01\\_12.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2012/Tr01_12.pdf) >

Tilastokeskus, 2012. Kuntien taloustilanne heikkeni vuonna 2011.

<[http://www.stat.fi/til/ktp/2011/ktp\\_2011\\_2012-02-08\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ktp/2011/ktp_2011_2012-02-08_tie_001_fi.html)>

Työterveyslaitos, 2012. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettu 26.10.2012.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>

Valtioneuvoston asetus erityistason sairaanhoidon järjestämisestä ja keskittämisestä  
6.4.2011/336. Luettu 26.10.2012.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110336>>

Valtiovarainministeriö, 2011. Toimintaympäristö muuttuu – keinoja kuntien ja  
kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. <

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/  
20110606Toimin/tuottavuusopas\\_low.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas_low.pdf)>

Valtiovarainministeriö, 2012. Kunnallishallinnon rakenne -työryhmä: Elinvoimainen  
kunta- ja palvelurakenne edellyttää suurta rakennemuutosta. Luettu  
26.10.2012.

<[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20120208  
Kunnal/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120208Kunnal/name.jsp)>

## KUVAT

Kuva 1: Miten vaikutetaan tuottavuuteen.

Valtiovarainministeriö: Toimintaympäristö muuttuu – keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas\\_low.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas_low.pdf)

Kuva 2: Kunta-alan tuloksellisuuden osa-alueet.

Ismo Lumijärvi, 2011.

<http://www.kuntatyonantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/5/Documents/tuloksellisuus-turvaa-kuntapalvelut-5-2011.pdf>

Kuva 3: Malli julkisten palvelujen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Jääskeläinen Aki, 2009.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108104Loppuraportti.pdf>

Kuva 4: Työhyvinvoinnilla parempaan kannattavuuteen.

Työterveyslaitos, 2012.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>

Kuva 5: Kannattavuutta muuttavat tekijät.

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto, 2006.

[http://www.tuottavuustyo.fi/files/27/tuottavuus\\_tie\\_vaurauteen.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/27/tuottavuus_tie_vaurauteen.pdf)

Kuva 6: Episodituottavuuden kehitys yliopistosairaaloissa 2006–2010.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2012.

[http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2012/Tr01\\_12.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2012/Tr01_12.pdf)

Kuva 7: Onnistuneen strategiaesityksen malli.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro, Juva. Sivu 103.

Kuva 8: Strategisen viestinnän kieppimalli.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus, Jyväskylä. Sivu 122.

## HYVÄ OSASTONHOITAJA/OSASTON VASTUULÄÄKÄRI

Suoritan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa tradenomitutkintoa liiketalouden koulutusohjelmassa, suuntautumisvaihtoehtona julkishallinto.

Opinnäytetyöni käsittelee strategian toteuttamista julkisen terveydenhuollon organisaation yksikössä. Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, vaan olen valinnut aiheen täysin henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Vastuualueen ylilääkäri (nimi) ja ylihoitaja (nimi) ovat olleet kuitenkin tietoisia työstäni sen alkuvaiheista lähtien.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yksiköissä voidaan toteuttaa strategisia tavoitteita ja miten tavoitteessa onnistumista arvioidaan.

Tutkimus suoritetaan Webropol – kyselynä sähköpostin kautta ja vastaaminen tapahtuu nimettömästi, eikä vastaajia voida tunnistaa.

Ohessa on linkki Webropol-kyselyyn, johon toivon sinun vastaavan 4.5.2012 mennessä.

Ystävällisin terveisin Aila Kokko

[aila.kokko@ppshp.fi](mailto:aila.kokko@ppshp.fi)

puh: 08 315 4268 työ, 050-349 1742 koti



**TUTKIMUSKYSYMUKSET:**

1. Miten johtamassasi yksikössä toteutetaan strategista tavoitetta lisätä tuottavuutta (Sairaanhoitopiirin yleistavoite on lisätä tuottavuutta yksi prosentti vuosittain)?
2. Miten tavoitteen onnistumista mitataan?